



« L'accompagnement du projet CSP doit être à la fois managérial et technique, c'est justement sa difficulté »

**Valéry Aubry-Dumand**  
directeur comptable, Alliance Healthcare France

**Décideurs.** Quels facteurs clés du succès avez-vous pu identifier au cours des divers projets CSP que vous avez menés ?

**Valéry Aubry-Dumand.** Un projet CSP a d'abord besoin essentiellement de deux ingrédients indispensables. Tout d'abord, l'ingrédient technique, le flux ! Il est nécessaire d'avoir de nombreuses transactions à traiter ou un nombre d'entités juridiques important pour aboutir à des gains de productivité suffisants. Le succès dépendra de la capacité de l'entreprise à rationaliser ses nombreux flux et à mutualiser ses équipes. Les investissements nécessaires sont importants et dépassent le simple coût du regroupement des équipes dans un lieu donné et une organisation définie. Il y aura forcément des coûts de réorganisation et de conseils. C'est un projet d'une durée d'un à trois ans souvent semé d'embûches qu'il est préférable d'anticiper bien avant. L'accompagnement du projet doit être à la fois managérial et technique, c'est justement sa difficulté. Les tâches à rationaliser et mutualiser doivent être parfaitement comprises par le chef de projet car les interlocuteurs au sein de l'entreprise auront tendance à

« Aujourd'hui, certains CSP sont devenus des « Rolls Royce » de l'organisation en s'appuyant sur quatre points »

déformer la réalité. Les individus qui ne vont pas adhérer au projet par exemple, vont défendre leurs postes et amplifier la difficulté de leurs tâches, impliquant une absence de gains de productivité au final. Enfin, l'autre ingrédient est plus humain, il s'agit de la conviction du chef d'entreprise et de ses managers. Il est essentiel que le « pilote » soit convaincu du bien-fondé de sa réorganisation. Lui seul devra tenir la barre au moment des secousses que peut entraîner ce type de projet, à savoir la résistance naturelle au changement bien connue dans toutes les organisations.

**Décideurs.** Identifiez-vous une tendance ou une évolution particulière sur ces projets ?

**V. A.-D.** Les modèles de CSP ont beaucoup évolué depuis les centres de « première génération ». Aujourd'hui, certains CSP sont devenus des « Rolls Royce » de l'organisation en s'appuyant sur quatre points.

D'abord, la stratégie et la gouvernance sont devenues des éléments clés d'une bonne évolution du CSP. La stratégie doit être claire, partagée avec toutes les équipes et cohérente avec la stratégie de l'entreprise. La gouvernance doit être structurée autour d'un président du CSP entouré d'un comité exécutif garant du professionnalisme incontestable et servant de référence au sein de l'entreprise. Deuxième axe, la palette d'outils de la démarche qualité s'est étoffée. La certification ISO 9001 apporte une démarche structurante d'amélioration continue. Un CSP ne peut pas se permettre d'être statique, il doit accompagner l'évolution de l'entreprise et être en permanence à la recherche des gains de productivité. Il doit également suivre de très près les nouvelles applications informatiques qui se perfectionnent tous les jours et qui sont de moins en moins coûteuses notamment avec le cloud computing. Autre approche très présente désormais, le *lean management* est un système de management reposant sur une logique d'organisation qui a pour objectif d'accroître le service pour le client et d'améliorer les performances de l'entreprise. C'est un système de management très intéressant car il est participatif et interactif avec les équipes du CSP, contrairement à la certification ISO qui est généralement plus subie par les équipes à travers les audits de certification.

Ensuite, le contrat de service est un document essentiel et évolutif. Il est indispensable que le CSP clarifie son rôle et ses responsabilités au sein de l'entreprise. C'est une garantie de professionnalisme. Il comprend des indicateurs de performance permettant d'évaluer facilement le service avec un suivi et des tableaux de bord. Ces derniers sont souvent doublés par une enquête de satisfaction client.

Enfin, il ne peut plus y avoir de bons CSP sans de bons systèmes informatiques afin d'être capable de traiter un grand nombre de transactions et de

données. Le besoin croissant de contrôle interne et de lutte contre les fraudes implique aussi « un tracking » des données et des autorisations, tâche qui ne peut se faire sans une informatique performante.

**Décideurs.** Vous parlez de l'importance des systèmes d'information, quel impact aura selon vous le cloud computing sur ces centres décentralisés ?

**V. A.-D.** Après le sacre des ERP, le cloud computing représente une véritable révolution dans ce domaine. D'abord pour le prix ! Un logiciel partagé avec d'autres entreprises coûte tout simplement moins cher à chaque entreprise. De plus, il n'est pas nécessaire d'investir beaucoup d'argent dans les phases de lancement ou même sur les coûts d'hébergement des données. Idem lorsqu'on est concerné par une évolution de la législation, ce qui est souvent le cas en ce moment, l'éditeur ne doit faire qu'une seule mise à jour pour tous ses clients, et celle-ci est très rapidement en place et opérationnelle. Enfin, le modèle de facturation à l'usage, où il n'y a pas d'achat de licence mais un contrat locatif basé sur les volumes de transactions, permet aux entreprises de tailles intermédiaires de sauter le pas.

Je pense que dans les prochaines années beaucoup de CSP s'équiperont en cloud computing pour compléter leur ERP et éviter des coûts de développement internes trop importants.

**Décideurs.** Cela changera-t-il la donne en termes des choix de localisation des CSP ?

**V. A.-D.** Pour traiter ce point, il faut prendre beaucoup de recul et analyser ce qui s'est passé lors des dix dernières années. Avant, la tendance était d'héberger les CSP dans des pays à bas coûts, notamment en Europe centrale et de l'Est ou en Asie-Pacifique. L'expérience a montré que les résultats en termes de gains de productivité n'étaient pas si bons. Cela est dû essentiellement aux salaires qui, dans le cas de la Pologne par exemple, ont presque doublé sous l'impulsion des délocalisations et des concentrations d'entreprises sur les mêmes zones d'activité. Il est donc encore largement possible de créer et développer un CSP en France ou en Europe de l'Ouest en s'entourant d'une équipe compétente, en améliorant en permanence les processus et le contrôle interne, en adaptant l'outil informatique aux évolutions technologiques et en maîtrisant la politique salariale. ●



« On se rend compte qu'il y a une véritable culture CSP »

**Philippe Perrot,**  
directeur financier groupe,  
Groupe Lucien Barrière



**Julien Huel,**  
contrôleur financier groupe et  
directeur CSP,  
Groupe Lucien Barrière

**Décideurs.** Pourquoi avez-vous décidé de lancer un projet de centre de services partagés ?

**Julien Huel.** Le groupe Lucien Barrière représente environ 60 entités qui utilisent plus de 200 comptes bancaires. Une telle organisation a besoin que ses dirigeants lancent de tels projets. Le CSP est rapidement apparu comme le projet prioritaire. Deux objectifs doivent être atteints à travers cette initiative. L'un est évidemment financier, l'autre bien plus organisationnel et concerne la transformation du rôle de nos responsables financiers. Ces derniers resteront sur le terrain avec parfois un détachement d'une ou deux personnes en soutien, et traiteront quasi exclusivement du pilotage, reporting et contrôle de gestion de leurs entités.

**Philippe Perrot.** D'un côté nous allons professionnaliser le rôle de l'auxiliaire comptable qui se verra véritablement reconnu dans l'entreprise, en tant qu'expert. De l'autre les personnes sur le terrain endosseront le rôle de business partner, chacun aidant le groupe dans ses orientations et décisions.

**J. H.** Aujourd'hui un comptable du CSP gère seul la comptabilité générale de trois à cinq entreprises du groupe, et grâce aux méthodes dites CSP nous pensons encore améliorer ce ratio dans un futur proche. Pour cela, nous avons mis en place des binômes, ce qui nous permet d'assurer

une continuité de service tout en favorisant l'entraide et la démarche qualité.

**Décideurs.** Après avoir préparé le projet durant une année, votre CSP a été lancé en février 2014. Quels enseignements tirez-vous ?

**P. P.** Ce qui est frappant, c'est l'état d'esprit très positif que ce projet amène dans l'entreprise. On se rend compte qu'il y a une véritable « culture CSP », centrée sur l'excellence. Par exemple, nous avons choisi de centraliser dans un premier temps la comptabilité générale et la paie, mais dès les premiers mois du projet d'autres services se sont pris au jeu. De vraies réflexions internes sur l'optimisation ont émergé grâce à ce projet et ont permis d'identifier de nombreux axes de travail sur les achats, les SI...

**J. H.** Autre enseignement au sujet de la localisation du centre, où je crois que nous avons sauté une étape. La question de créer des CSP par région s'est posée puisque nous sommes implantés dans toute la France, ainsi qu'au Caire et en Suisse. Mais nous avons rapidement identifié une tendance à la centralisation des CSP en centres nationaux, et fait le choix de partir directement sur un centre national unique. Cela nous a aidés à atteindre une certaine maturité plus rapidement. ●